

Nedenfor er der redegjort for hvorledes MSO følger op på de anbefalinger Implement har sammenfattet i deres rapport, afsnit 1.3.

Desuden er der beskrevet opfølgning på en række øvrige emner fra rapporten.

Anbefalinger i Implements rapport	Hvordan følges der op.
27 Hovedspor. I dette afsnit præsenteres en række forslag og anbefalinger på baggrund af undersøgelsen. Disse skal ses som et muligt supplement til de initiativer, der er indeholdt i den aktuelle handleplan for Kongsgården. Som nævnt i punkt 14 er det afgørende, at Kongsgården skal kunne være selvbærende, når de midlertidige elementer i den nuværende handleplan udfases. Vi vil anbefale, at der formuleres en tidsramme for dette samt en konkretisering af mål og succeskriterier. De øvrige anbefalinger kan samles under nogle få hovedoverskrifter: Der bør sikres større ledelseskapacitet på Kongsgården fremadrettet, herunder især med henblik på at styrke driftsledelsen (også i aftenvagterne). Der skal sikres en konsolidering af personalesituationen, så Kongsgården i højere grad har de samme kompetencer til rådighed som andre plejehjem. Grundlaget for styring og ledelse kan forbedres gennem bedre anvendelse af løbende aktivitets- og ressourcedata, som allerede findes. På nogle områder kan det overvejes at investere flere ressourcer på (praksisnær) kompetenceudvikling – vi peger her specifikt på kontaktpersonordningen og CURA.	Ledelseskapacitet Jf. status nr. 3 opfølgning på handleplan (udvalgsmøde 2.9.2020), er det besluttet, at ledelsen på Kongsgården opnormeres med en viceforstander, så der fremover vil være en forstander og to viceformænd permanent. Se nedenfor ang. konsolidering af personalesituationen. Kompetenceudvikling Opnormeringen af antal sygeplejersker og terapeuter giver bl.a. mulighed for følgeskab/sidemandsoplæring for alle medarbejdere. Alle medarbejdere er blevet sidemandsoplært i at dokumentere i cura. Næste skridt er, at alle medarbejdere undervises i det at være kontaktpersoner. Både for beboere, pårørende og medarbejdere. Ledelsen laver sammen med medarbejderne gennemgang af faglige handlinger, herunder hvad rollen er som kontaktperson. Kontaktbog/fotos i alle hjem, så det er synligt, hvem der er kontaktperson.
28 Konsolidering af personalesituationen. Der er behov for at sikre et højere og mere stabilt kompetenceniveau blandt personalet på Kongsgården – både inden for og mellem de forskellige faggrupper. Det skal sikre, at kompetenceniveauet i højere grad kommer til at svare til andre plejehjem. Det kan fx ske ved at ændre fordelingen mellem assistenter og hjælpere eller ved at tilføre flere sygeplejersker – eller en kombination. Samtidigt er det vigtigt at kunne holde fast i det lavere niveau for personaleomsætningen, som nu er opnået. Det vil være vanskeligt at realisere og fastholde det samme faglige kvalitetsniveau som på andre plejehjem, hvis ikke personalesammensætning og kompetenceniveau er nogenlunde sammenlignelig. For at sikre en ændring i personalesammensætningen kan der være behov for at tage ekstraordinære instrumenter i brug. Det kan fx være, at der med inddragelse af HR på forvaltningsniveau søges indgået frivillige aftaler med kvalificeret personale andre steder i MSO's organisation om at blive omplaceret til Kongsgården. Ansvar for en genopretning af personalesammensætningen skal i den aktuelle situation ikke placeres (alene) hos ledelsen af Kongsgården, som ikke råder over de nødvendige redskaber, men bredt af hele MSO.	Generelt: Rekruttering og kompetencesammensætning Rekrutteringsudfordringerne og særligt manglen på SOSU-assistenten gør det vanskeligt at opnå den rette sammensætning af kompetencer til opgaverne. I takt med udviklingen i opgaverne på ældre- og sundhedsområdet er SOSU-assistenten blevet meget eftertragtede og andelen af SOSU-assistenten i Sundhed og Omsorg har været stigende igennem en årrække, men uddannelsen har ikke fulgt med efterspørgslen. Der er de seneste år igangsat initiativer, der skal sikre at vi får uddannet flere SOSU-assistenten: Nationalt er antallet af pladser på uddannelsen øget og uddannelsen har fået et fagligt løft. Sundhed og Omsorg arbejder med flere tiltag, der øger optaget til SOSU-uddannelserne og øger andelen af SOSU-assistenten. Siden 2017 har vi arbejdet med en samlet plan for rekruttering og fastholdelse. Nogle af tiltagene i planen er: En del ansatte SOSU-hjælpere er startet på videreuddannelse til SOSU-assistent. Vi igangsætter et uddannelsesforløb for ledige brancheskiftere, som ønsker SOSU-assistentuddannelsen. Vi benytter voksenlærlingeordningen til at tiltrække voksne til uddannelsen og tilbyder ufaglærte medarbejdere en SOSU- eller Serviceassistentuddannelse.

	MSO vil udbygge flyverkorpsset for at se hvordan medarbejderressourcer kan mobiliseres i akutte situationer, og evt om der kan arbejdes med et team der kan komme ud til akutte udfordringer. Medarbejderomsætning MSO arbejder med "<i>fastholdelse</i>" som prioriteret tema i Plan for rekruttering og fastholdelse 2020-2022. Fokus vil være på det lokale ansvar på arbejdspladsen og hos lederen – og som et første skridt er planen, at alle lokale medarbejderudvalg drøfter, hvordan der kan arbejdes med fastholdelse. Fokus vil også være at tilbyde medarbejdere udviklingsmuligheder i form af kompetenceudvikling og job- og karriereudvikling. Herudover arbejder vi videre med et livfaseperspektiv, hvor fokus særligt er på fastholdelse af seniormedarbejdere. Konkret: Handlingsplan for Kongsgården Ud over de 3 fastansatte sygeplejersker er der tilført to sygeplejersker, hvoraf den ene er en kvalitetssygeplejerske. Der er derudover tilført ergoterapeut og fysioterapeut midlertidigt. De tilførte ressourcer har bidraget til at løfte arbejdet med dokumentations-praksis. Ansvar for fastholdelsen af god dokumentationspraksis vil fremadrettet vil blive forankret hos de fem ansatte sygeplejersker på Kongsgården. To ledige social- og sundhedshjælperstillinger er ændret, så der er ansat to social- og sundhedsassistenter. Der arbejdes fortsat på at få fire til fem hjælperstillinger konverteret til assistentstillinger. Der er på nuværende tidspunkt tre vakante stillinger som social- og sundhedsassistent, som er i stillingsopslag. Indtil der er den nødvendige antal assistenter ansat i huset, gøres der brug af assistenter fra Flyverkorpsset, som kender huset. Hvis det ikke lykkes at rekruttere flere assistenter indenfor de næste par måneder at ansætte flere assistenter, vil ledelsen i stedet ansætte flere sygeplejersker, hvis muligt. Ledelsen samarbejder med HR om ekstraordinær hjælp til rekruttering. Der er desuden ansat en ekstra rengøringshjælp med fokus på rengøring i beboernes lejlighed.
29 Drifts- og kvalitetsstyringsdata. Den eksisterende monitorering og ledelsesinformation afdækker og synliggør ikke den ubalance, som har været i driften på Kongsgården. De årlige målinger og tilsyn er udmærkede, men kunne med fordel suppleres af mere højfrekvente drifts- og aktivitetsdata og muligvis også en udbygning af den ledelsesinformation, som allerede findes på personaleområdet. Der er en række aspekter af kvalitet (fx en god og kærlig tone), som naturligvis ikke kan belyses med data fra den løbende drift. Omvendt er det værd at undersøge, om ikke en række af de forhold, som indgår i	På udvalgsmødet den 2. september 2020 blev der stillet spørgsmål som ønskes besvaret på kommende udvalgsmøde 1) Hvilke data har forvaltningen i dag 2) Hvilke advarselsslamper ser forvaltningen på Disse spørgsmål er besvaret i notatet: "Notat vedr. Sundhed og Omsorgs afdelingens data", som er vedlagt.

tilsynene kunne belyses bedre end i dag ved at udnytte de data, som i forvejen findes i omsorgssystemet og evt. i vagtplanssystemet. Intentionen er ikke, at bedre drifts- og kvalitetsstyringsdata skal erstatte den lokale ledelses ansvar for driften. Men dels kan bedre og mere tidstro driftsdata i sig selv bidrage til at støtte denne opgave. Og dels kan det styrke muligheden for, at man på højere ledelsesniveauer hurtigere og mere præcist kan identificere, hvis der er lokale problemstillinger og indgå i dialog med de lokale ledelser om at løse disse forhold. Vi anbefaler også, at der generelt tilstræbes størst mulig åbenhed omkring data, så de enkelte forstandere har mulighed for at se egne styringsdata op imod de tilsvarende data for andre plejehjem.	Det foreslås, at der afholdes temamøde i udvalget, hvor LIS systemet gennemgås, herunder hvordan de enkelte led i organisationen bruger faktacenterets data og styringsportal. Vedr. brug af drifts og kvalitetsstyringsdata. Sundhed og Omsorg indledte i foråret 2020 et arbejde med at automatisere arbejdet med audits (journalgennemgang). I første omgang var fokus at få sat strøm til de skemaer, som der udfyldes ifm. en audits. Derefter var der fokus på at trække visse oplysninger direkte ud fra CURA. For nuværende arbejdes der med at ensrette de interne audits med tilsynene samt endnu mere dataunderstøttelse af korrekt registreringspraksis. På kvartalsmøderne er der i de seneste år fulgt op på UTH og data vedr. forløbsmodellen. Derudover er der i Sundhed og Omsorgs Faktacenter udarbejdet en lang række obs-liste, som sætter fokus på registreringspraksis på de steder hvor det er muligt at opsætte logiske regler for, at registreringen halter. Ift. vagtplanssystemet skal det nævnes, at Sundhed og Omsorg gennem sidste halvdel af 2019 samt de første måneder i 2020 har implementeret et nyt vagtplanssystem. Leverandøren har haft udfordringer med at levere retvisende data, men Sundhed og Omsorg godkendte leverancen i marts 2020. For nuværende arbejdes der med at få udarbejdet fremmødeprofiler. Til sidst skal nævnes, at der i Sundhed og Omsorg er der åbenhed omkring en lang række data. I Faktacenteret kan alle se alt med undtagelse af fraværdata og i Styringsportalen kan alle se alt vedr. brugertilfredshedsundersøgelserne mens de øvrige data er baseret på eget område. En direktion kan således se nøgletallene for alle enheder/ teams i området. Dette med forventningen om, at det kan bruges i den lokale opfølgning med ledelse i området.
30 Kontaktpersonordningen. Der er en række initiativer, som allerede er i gang eller under overvejelse ift at forbedre (rammerne omkring) pårørendesamarbejdet, fx indsatsen omkring Styrket Borgerkontakt. Supplerende til disse vil vi anbefale, at Aarhus Kommune overvejer mulighederne for at styrke og understøtte kontaktpersonordningen yderligere, som minimum på Kongsgården og måske også mere generelt. Det kan fx ske ved at tilknytte ressourcer, som kan hjælpe med at kompetenceudvikle medarbejdere i deres varetage af rollen som kontaktperson. Det er væsentligt, at dette sker praksisnært og har støtte fra den stedlige forstander. Der bør også overvejes en større specialisering, så opgaven som kontaktperson i højere grad varetages af medarbejdere, der har forudsætninger og interesse for det. Endelig vil vi anbefale at undersøge behov og muligheder for at kontaktpersonerne er lettere tilgængelige for de pårørende.	Siden 2016 har der været ansat sygeplejersker, ergo- og fysioterapeuter i hjemmeplejen, der har haft som hovedopgave at varetage praksisnær kompetenceudvikling af sosu-hjælpere og sosu-assistenter bl.a. ift. at varetage rollen som kontaktperson. På baggrund af de positive erfaringer, der er fra disse stillinger, påtænkes sygeplejersker og terapeuter på plejehjemmene fremadrettet at skulle varetage en tilsvarende opgave med særlig fokus på at understøtte praksisnær kompetenceudvikling ift. varetage af kontaktpersonrollen. Endvidere skal mulighederne for at indføre særlige kontaktpersonbesøg mellem kontaktperson, borger

	og pårørende undersøges med henblik på at styrke mulighederne for et godt samarbejde mellem kontaktperson, borger og pårørende. Hyppigere besøg skal således medvirke til at styrke relationen og nærværet mellem kontaktperson, borger og pårørende og skabe mulighed for, at kontaktpersonen kan få et større indblik i, hvad der er vigtigt for borgeren, og hvad der medvirker til at skabe livskvalitet for borgeren. I nyudviklet pjece med anvisning til klagemuligheder tydeliggøres kontaktpersonens helt centrale rolle, når de pårørende har noget, som de ønsker at drøfte.
31 Kommunikation og pårørende feedback. For de pårørende bliver det en dårlig op-levelse, hvis ikke man kan få svar på relevante spørgsmål hos personalet i konkrete situationer. Undersøgelsen tyder på, at det har været en udbredt forekommende problemstilling på Kongsgården. Det bør overvejes, hvordan man kan gå fra en <i>"det-ved-jeg-ikke-noget-om"</i> adfærd til en <i>"det-kan-jeg-let-finde-ud-af"</i> adfærd. Der er nogle af initiativerne i handleplanen, som har fokus på kommunikationen med pårørende og det er et tema, der bør arbejdes med i den almindelige driftsledelse. Vi vil anbefale, at Aarhus Kommune undersøger behov og muligheder for at opsamle her-og-nu feedback fra pårørende på en struktureret og let måde, fx som en form for puls-målinger eller "hvordan-var-besøget-i-dag" knap ved udgangen. En anden refleksion er, at der ikke i dag er en fælles kommunikationsplatform mellem plejehjem og pårørende (en pendant til forældreintra/AULA på skoleområdet). Dette vil i givet fald være mere vidtgående initiativer, som i givet fald bør udredes grundigt, herunder ift personadatalovgivning. Vores indtryk er dog, at der er et udækket behov for at understøtte almindelig kommunikation mellem pårørende og personale. Rationalet skulle være at gøre kommunikationen lettere, mere transparent og mindre personafhængig.	Ifm. kompetenceudvikling af ledere og medarbejdere, blandt andet i styrket borgerkontakt, er der fokus på at gå <i>"fra afvisning til anvisning"</i>. Det betyder, at medarbejdere har skærpet opmærksomhed på at tage imod henvendelser fra pårørende og sørge for at indhente svar eller henvise til en anden person, der kan give svar. Der arbejdes desuden med udvikling af kommunikation mellem forstander/plejehjem og pårørende. Blandt andet via sociale medier, nyhedsbreve og mere regelmæssig kontakt mellem kontaktperson, forstander og pårørende. I forhold til Kultur / Takt og Tone vil der blive arbejdet med: Kongsgården: Der afvikles undervisning og dialog med alle medarbejdere på Kongsgården, hvor fokus er på den professionelle adfærd; kommunikation, imødekommethed, venlighed og respekt for både beboere og pårørende. Der bliver undervist i retningslinjen Takt og tone samt Styrket borgerkontakt. Generelt: Styregruppen for Besjæling godkendte i foråret en indsatsplan for kultur og adfærd, hvor målet at øge de ældres trivsel ved at skabe en lærings- og samarbejdskultur, der styrker den professionelle adfærd i organisationen. Dette gøres bl.a. gennem et insisterende fokus på Takt og tone og undervisning i Styrket borgerkontakt. Der samarbejdes på tværs af Magistratsafdelingerne og med Viemoses Styrket Borgerkontakt. Der iværksættes en indsats hvor alle teams i plejehjem, hjemmepleje og sundhedsenheder gennemfører et undervisningsforløb, der består af: • Kulturobservationer i praksis, • 3 timers undervisning i kulturforandringer med udgangspunkt i observationer fra praksis samt Takt og tone og Styrket borgerkontakt. Takt og tone og Styrket borgerkontakt fastholdes systematisk fremadrettet ved at det integreres i alle rekrutterings- og introprocesser samt løbende

	opfølgning i MUS, TUS og LUS. Desuden vil der være et særligt tilrettelagt forløb for AMR, TR, vejledere, kliniske vejledere og andre nøglepersoner, hvor fokus vil være på rollen som kulturbærere. Via Kursusportalen vil der løbende udbydes undervisning i Styrket borgerkontakt for ledere og konsulenter
32 Aftenvagter. Især aftenvagterne – men til dels også weekendvagterne – har været en særlig udfordring. Her er der typisk ingen eller begrænset ledelsestilstedeværelse og ingen/få sygeplejersker i fremmøde. Desuden dækkes en større del af vagterne af afløsere end i de øvrige vagtlag. Aftenvagterne har i det planlagte fremmøde haft hvad der må anses for at være (tæt på) en mindstebemanding. Det har i sig selv betydet en vis risiko ift faglig kvalitet og god dialog med pårørende. Og det har medført en stor sårbarhed over for sygdommeldinger. Udvidelsen af ledelseskapaleteten på Kongsgården har styrket mulighederne for ledelsestilstedeværelse også i dele af aftenvagterne, hvilket er vigtigt. Vi vil dog anbefale, at Aarhus Kommune undersøger behovet og mulighederne for at sikre større robusthed i aftenvagterne.	Ledelsen på Kongsgården arbejder kontinuerligt på mere nærværende ledelse i aftenvagter, bl.a. daglig tilstedeværelse i aftenvagterne. Der er planlagt faglig kompetenceudvikling af aftenvagterne. Der er lavet en opnormering af sygeplejersker og terapeuter i senvagterne, som medfører ekstra følgeskab fra sygeplejersker, ergoterapeuter og fysioterapeuter i aftenvagterne end tidligere. Der har været kørt et forløb om samarbejdskultur i aftenvagterne, fx hvordan samarbejder man på tværs, den gode tone i kommunikationen. Der vil som det næste være øget fokus på samarbejdet med familier og netværk. Opnormeringen og forløb om samarbejdskultur er skulle gerne styrke kompetencerne bl.a. alle medarbejdere i aftenvagterne. Ledelsen arbejder desuden på, at der kun skal være faglært personale i aftenvagterne.
33 CURA. Vi anbefaler også, at Aarhus Kommune overvejer behovet og mulighederne for et kompetenceløft ift brugen af omsorgssystemet CURA. Det er tydeligt, at CURA for en stor del af medarbejderne opleves at være vanskeligt og tidskrævende at arbejde i. Noget af det skyldes systemets funktionalitet og opbygning, og at det ikke er færdigudviklet. Men det er også tydeligt, at (mange af) medarbejderne ikke har de nødvendige kompetencer og træning i at anvende systemet optimalt. Hertil kommer, at der er eksempler på forskellig praksis på tværs af plejehjemmene for, hvordan systemet anvendes. CURA er så vigtigt som dagligt arbejdsredskab, at flere ressourcer til implementering og kompetenceløft potentielt både kan løfte den faglige kvalitet og frigøre tid fra dokumentationsopgaver.	På udvalgsmødet den 2. september 2020 blev der stillet spørgsmål som ønskes besvaret på kommende udvalgsmøde Hvordan går det med at implementere CURA. Det er der redegjort for i bilag 2. I det forslag der påtænkes vedr. ny organisering af MSO, er Kvalitets og Borsikkerhed lagt sammen med Digitalisering. Dette for at sikre en mere ensartet og vedholdende fokus på dokumentationspraksis på tværs af hele Sundhed og Omsorg. Der er ligeledes tænkt i en tydeligere ledelsesmæssig forankring af ansvaret for journalføringen. Som det fremgår af bilag 2, vil der nu blive iværksat en forstærket undervisningsindsats og en øget indsats for at sikre ensartet dokumentation på tværs af hele organisationen. Der iværksættes desuden en forstærket indsats omkring monitorering af dokumentationen dels via intensiveret brug af audits dels ved større datatræk på tværs af alle journaler med henblik på at kunne målrette indsats til de organisatoriske enheder, som har særlig brug for støtte og ekstra undervisning. Datatræk og audits vil også kunne hjælpe med at identificere emner, som på tværs af alle enheder kalder på en særlig indsats fx i form af præcisering af vejledninger, ekstra undervisning og/eller forbedringer af Cura. Kvalitet & Borgersikkerhed og Digitalisering har kørt en målrettet indsats på Kongsgården med henblik

	på løft af medarbejdernes kompetencer hvad angår faglig kvalitet og dokumentationspraksis. Det foreslås, at der afholdes temamøde i udvalget, hvor CURA systemet gennemgås, herunder hvordan det bruges af Sosu assistent, sygeplejerske og andre i driften (ønske fra udvalgsmødet den 5. august 2020)
34 Exit-samtaler. Vi anbefaler, at Aarhus Kommune øger opmærksomheden omkring at gennemføre exit-samtaler og/eller opsamle exit-data mere systematisk, når medarbejdere fratræder. Evnen til at kunne fastholde medarbejdere og derved sikre stabilitet i personalet må forventes at have stor betydning for den faglige kvalitet. Samtidigt er høj personaleomsætning både dyrt i form af tabt produktivitet og kvalitet og kan også være en indikation på udfordringer med trivsel og samarbejde på arbejdspladsen. Det kan derfor overvejes at genbesøge det eksisterende koncept for exit-samtaler og at invitere fratrædende medarbejdere til at deltage i en exit-survey med spørgsmål om årsagerne til fratrædelsen. Det kan være en måde at sikre hurtig(ere) identifikation af problemstillinger omkring samarbejde, ledelse og trivsel mv på de enkelte arbejdspladser. Dette skal i givet fald ses som et supplement til de årlige social kapital målinger, som allerede gennemføres.	I MSO nuværende vejledning <i>Ansættelse på skinner</i> (en vejledning til ansættelsesprocessen) findes et koncept for fratrædelsessamtaler, som ledere anvender til en afsluttende samtale, når en medarbejder stopper i jobbet. Vi fastholder dette koncept, da den læring og opsamling, der foregår på arbejdspladsen lokalt, typisk vil give det mest effektfulde bidrag til udvikling af praksis. HR udvikler systematikker for undersøgelse af begrundelser for fratrædelser, der hvor data viser negative afvigelser.
35 Tøjvask. Mulighederne for at forbedre forholdene omkring tøjvask bør undersøges, herunder om der kan etableres mulighed for vaskemaskiner i tilknytning til de enkelte lejligheder. Under de nuværende forhold er der et stort tidsforbrug på tøjvask og det er relativt hyppigt forekommende, at tøj forveksles mellem beboerne. Det bør supplerende undersøges, om vask af tøj med fordel kan samles hos en servicemedarbejder, som ikke behøver at have plejefaglig baggrund.	Gennem den sidste periode har der været afdækket forskellige løsningsmuligheder for bedre vaskefaciliteter. Afdelingsbestyrelsen har haft fokus på området gennem lang tid. Der er nu sammen med bygningsafdelingen planlagt den løsningsmodel, hvor der etableres vaskefaciliteter i kælderens. Det planlægges, at der bliver ansat en eller to medarbejdere, der skal tage sig af vasketøjet, så tiden frigøres fra plejepersonalet. Der er stor opbakning til ovenstående model fra afdelingsbestyrelsen og beboer-pårørende-rådet.
Øvrige opfølgningspunkter:	
Magtanvendelse	Der er gennemført undervisning af medarbejderne på Kongsgården i de nye retningslinjer og den ændrede lovgivning.
Klagehåndtering – advarselslamper	For styrke klagehåndteringen indgår der i forslaget om ny organisering i MSO, oprettelse af en central Klage- og ombudsfunktion samt et Klageråd. Derudover gøres det tydeligere for borgere og pårørende, hvor de kan henvende sig, hvis de ønsker at klage (pjece og hjemmeside).
Opfølgning Skæring Plejehjem	Udvalget vil på sit møde den 30. september 2020 få en gennemgang af handleplanen for Skæring plejehjem (første gang fremlagt for udvalget 8. juli og efterfølgende 5. august 2020)
Opfølgning DCA	Udvalget vil på sit møde den 30. september 2020 få en gennemgang af handleplan for DCA

